苗栗縣觀光產業發展的策略規劃

The Strategic Planning of Tour Industry for Miaoli County

doi:10.6712/JCPA.201112_(9).0004

中華行政學報, (9), 2011

The Journal of Chinese Public Administration, (9), 2011

作者/Author： 黃國敏(Edward Hwang);徐耀昌(Yao-Chang Hsu)

頁數/Page： 59-75

出版日期/Publication Date：2011/12


中華行政學報
第九期 頁 59-75
The Journal of Chinese Public Administration
No. 9, pp. 59-75
出版日期：2011/12/01

苗栗縣觀光產業發展的策略規劃♥

The Strategic Planning of Tour Industry for Miaoli County

黃國敏* Edward Hwang** 徐耀昌*** Yao Chang Hsu****

摘 要

苗栗縣觀光政策應聚焦為客家文化觀光、營造客家的慢活城市、推動永續觀光聯合。觀光供給面應建構鮮明及層次性遊憩系統、強化環境景觀營造與獎勵、魅力景點的打造以加深觀光印象。觀光需求在國民旅遊市場以發展短期居留之生活旅遊為主打、國際觀光市場以旅客偏好了解與資源配對作客層定位、小眾市場著重於精緻深度生活旅遊。觀光行銷應藉全縣資源整合以分季、分時等主題接力方式辦理，加深遊客對於各鄉鎮的印象、以偶像劇和影視優惠來製造話題、製造限定商品和制度化的包裝審核。觀光服務應推動觀光巴士營運策略聯盟以及觀光消費優惠機制，達到觀光無縫接駁的目標、建構導覽解說和評鑑制度、與其他縣市以及境內旅遊業者採區域旅遊產業聯盟方式。

關鍵詞：觀光產業、策略規劃、苗栗縣

♥本文部分內容曾發表於 98 年 11 月 6 至 7 日 2009 年中國政治學會年會暨《金融海嘯下的全球化、民主化與民主治理》學術研討會，中國政治學會主辦。

*美國紐約州立大學政治學博士，中華大學行政管理學系副教授
** Ph.D. in Political Science, SUNY at Binghamton, U.S.A.
Associate professor, Department of Public Administration, Chung Hua University
***中華大學行政管理學系公共行政學碩士、立法院立法委員
**** Master of Public Administration, Department of Public Administration, Chung Hua University
Legislator, Legislative Yuan.

Abstract

Tour policy dimension in Miaoli County should focus on the Hakka cultural tour, construct the Hakka slow city, and integrate promotion to support the sustainable tour policy. In terms of tour supply dimension, it should construct a brilliant and gradational tour system, reward the environmental landscape improvement, and construct the charming scenes to upgrade the tour image. In terms of tour demand dimension, it should develop the short stay for the domestic market and superfine life tour for international tour market. In terms of tour marketing dimension, it should integrate the county-whole resources to deepen the tour image, cooperate with the movie and drama circles to bring about the topical subjects, and make up the local tour merchandises. In terms of tour service dimension, it should make tour seamless connection by the strategic coalitions of tour buses, and construct the voluntary tour-guide and the appraisal systems.

Key words: Tour Industry, Strategic Planning, Miaoli County

壹、緒論

觀光是內需型的外貿產業，隨著經濟發展與生活進步，全球觀光產業及觀光活動蓬勃發展，依據聯合國世界觀光組織（UNWTO）2008年發布資料（Tourism Highlights, 2008）指出，全球觀光收益已達1兆美元，並樂觀預測2010年全球國際觀光客人數可達100億人次，因此世界各國均積極推動觀光產業，創造就業需求與機會、賺取外匯，臺灣當然不能置身於國際市場之外。（毛治國，2009）台灣觀光旅遊產業發展日漸多元與競爭，加上政府〈挑戰2008──觀光客倍增計畫〉的執行，觀光產業儼然成為我國重要發展事業之一，其中，城鄉行銷更是國內各縣市施政的重點，期許透過觀光行銷，從現有的觀光資源與城鄉視為產品做促銷活動，建立城鄉品牌形象、高知名度與忠誠度，以獲觀光客的肯定。

隨著政經情勢及兩岸關係之轉變，以及國人對休閒生活的重視與觀光品質需求的提升，近來政府高度重視到觀光產業對國家經濟發展的重要性，除將「觀光」定位為21世紀臺灣經濟發展的領航性服務業之一，馬總統更宣告將觀光旅遊與生物科技、綠色能源、醫療照護、精緻農業、文化創意並列為政府重點推動之六大關鍵新興產業。2008年在全球不景氣及金融海嘯影響下，亞洲鄰近國家如新加坡、大陸等國觀光人數均呈現衰退，惟獨臺灣在各界全力衝刺下逆勢成長，全年來臺觀光旅客達177萬5,229人次，創近10年來的新高，顯示臺灣對外的觀光形象已逐漸塑立，國際行銷宣傳策略亦已展現一定之成果（毛治國，2009）。

觀光具有經濟、社會、文化等功能，其重要性不容忽視。有些國家或地方政府機關將觀光設立在經濟發展部門（例如：紐西蘭），有的設立文化部門（例如：希臘），著眼於經濟及文化效益。有的重視觀光可以滿足居民休閒旅遊的互動活動，積極地促進社會的流動與凝聚，消極地降低社會沉淪、經濟衰退等問題。所以發展觀光產業已成爲政府公共政策的重要領域，這是本文的研究動機之一。

苗栗觀光資源豐富，地理環境擁有溪流、山川、海洋、坡地、台地，天然資源有溫泉、神木等，人文資源包括客家、閩南、原住民文化及地方美食，造就苗栗縣獨特迷人的觀光風貌，極具發展觀光潛力。依據交通部〈挑戰 2008——觀光客倍增計畫〉之指導，今後觀光建設應以「顧客導向」之思維，建構具有國際魅力之套裝旅遊路線爲主軸，有效運用資源改善旅遊硬體設施。而旅遊路線之開發以吸引國際觀光客爲優先，統籌國家風景區、國家公園及具國際魅力的風景區、森林遊樂區與民營旅遊區，建構完整之套裝旅遊路線，作爲發展觀光資源的骨幹，並整頓沿線地區周邊環境，包裝主要旅遊點周邊之人文觀光資源，促使觀光旅遊品質達到國際水準。既有套裝旅遊線之整備係以目前已有國際觀光客前往之旅遊區爲重點，並納入周邊風景區，以整體套裝手法，優先提昇觀光旅遊品質，藉以進一步發展國際觀光爲目的。近年來苗栗縣致力於觀光旅遊產業的發展，已陸續規劃興建完成各項公共設施，未來將更積極朝「藝文、健康、國際化」的定位邁進。這些定位與目標是否可以順利達成是本文研究動機之二。

因爲觀光產業具有整體性、相關性、公共性、大眾化等特質，所以公部門、營利事業的私部門、非營利組織、社區、遊客都共同在整體運作的環節之中，也都共享公開、公共的資源與資訊，本文希望藉此觀察苗栗縣政府治理的網絡及運作的能力，這是本文研究動機之三。

貳、相關文獻檢視

一、觀光

觀光一詞源自易經觀封六四爻「觀國之光，利用于賓王」（薛明敏，1982）。最早以觀光一詞來直譯西洋文者是翻譯 sight-seeing 一詞，因爲“seeing”是「觀」，“sight”是「光」。其後有人翻譯爲遊覽（sight-seeing），1912 年，日本在其鐵道部內成立「日本觀光局」，又將位於瑞士在 1917 年成立的 Office Suisse de Tourisme 機構，譯爲「觀光局」，於是後來就以觀光做爲“Tourism”的譯語。在國際上“Tourism”定義眾說紛紜，美國旅行資料中心（U.S. Travel Data Center）曾針對八十種有關旅行和觀光方面的研究報告作調查，發現有關旅行者、觀光客及訪客（visitor）的定義，就有四十三種之多。有的學者把它定義爲「旅行」，有的定義爲「活動」，有的則概括定義爲「既是旅行亦是活動」。

如果要對觀光作完整描述，須考慮與觀光產業有相關的各個群體：包括觀光客、提供觀光客相關商品及勞務的商業界、觀光地區的政府部門及當地接待社區。（駱焜祺，2001）觀光遊憩系統可區分爲供給與需求兩大部門，供給部門包括吸引力、食宿購買及相關服務設

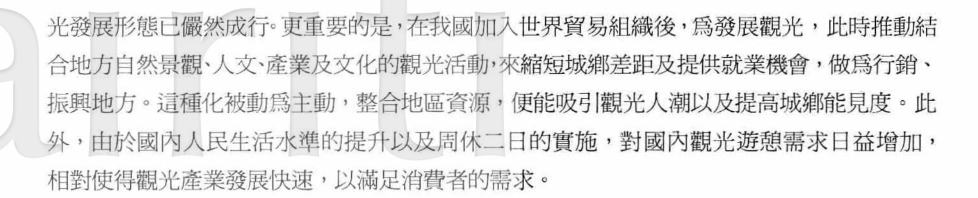
施、交通、資訊行銷等四大部份；需求部門則泛指有意願、有能力旅遊的人。觀光客追求各種體驗與滿足感，通常這會影響其對觀光目的地的選擇與對觀光活動之喜好；對於觀光事業來說，只要能針觀光市場的需要，提供商品與勞務，就有獲利機會；對地方首長而言，觀光能為地方帶來經濟利益與繁華，對接待社區而言，觀光可為當地居民增加所得，並直接或間接增加稅收。綜合上述學者看法，可將觀光定義為：「在吸引和接待觀光客與其他訪客的過程中，由觀光客、觀光業界、觀光地區、政府部門及當地接待社區之間的交互作用，及所產生的各種現象與關係的總體」。

世界觀光組織（World Tourism Organization, WTO, 1992）對觀光的定義：「離開日常生活居住地，前往其他地方從事休閒、商業、社交或其他目的相關活動的總稱」。所以觀光事業是一多元的產業，由旅客、旅遊服務組織（旅行社）、旅遊運輸工具、旅遊目的地組織、旅遊地區觀光景點、休閒遊憩活動、餐飲住宿與其他服務設施等所構成。觀光旅遊包括三項基本元素：旅客從事活動並離開日常生活居住地，這些活動需要交通運輸工具將顧客帶到目的地，旅遊目的地需有設施與服務以滿足旅遊活動的需要。而我國的觀光政策以「打造臺灣成為觀光之島」作為政策目標，以本土、文化、生態之特色為觀光內涵，整體規劃、配套發展，以期建構友善、優質旅遊環境，並迎合國內外觀光不同的需求，發揮兼容並存的多方效益。未來我國觀光發展將逐漸淘汰走馬看花式的旅遊形態，朝向深度與感動體驗等旅遊型態發展。作法上則更強調要整合政府與民間各界的力量，強化在地特色，優雅創新各種獨具特色的飲食與生活文化，並結合機場、港埠等國家門戶改造計畫，積極進行國際行銷，開創全球商機。（毛治國，2009）

觀光產業依我國〈發展觀光條例〉第 2 條之定義「觀光產業係指有關觀光資源開發、建設與維護，觀光設施之興建、改善為觀光旅客旅遊、食宿提供服務與便利及提供舉辦各類型國際會議展覽相關之旅遊服務之產業」。觀光是一種概念，它代表外來客的進入、停留、離開某一特定地區或國家的現象，以及與此現象有直接關係的事項，特別是含有經濟性的事項。觀光產業為具有多目標的綜合發展產業，其不僅可獲得增加外匯、提高所得、擴大就業機會、整合各級產業、吸引外來遊客以增加地方收益等實質面的效益，並可引導發展國民外交， 敦睦國際友誼，提升國家形象等非實質面的效益。此外，觀光產業兼顧了 環境保護與經濟成長， 避免了經濟工業發展過程中所帶來的各種環境污染災害；而觀光的多樣性活動與設施，同時能 提供地方居民使用，提升生活品質，是以觀光產業的推動已成為經濟發展的趨勢並為各國所重視。

陳水源（1982）曾指出「觀光係指運用自己的自由時間，從事各種知識鑑賞、休閒活動、參與鼓舞精神等體驗事宜，用以求得生活上的變化，充實人類基本需求的行為（含遊憩意義），而離開日常生活圈，接近不同自然及文化環境，所產生的相關行為而言。」李銘輝，郭建興（2000）認為觀光（或稱為觀光遊憩）「為達身心修養、教育、娛樂及運動等目的，離開其日常生活圈的範圍，作一定期問之旅行活動，堪稱為遊憩活動的一種型態」。所以觀光為人們短暫離開原居地或工作重力所做的空間移地，其和休閒、遊憩很接近，其目的為達身心養、教育、娛樂及運動等體驗，亦與消費商業相結合，有經濟上的意義。

若以台灣觀光休閒產業發展趨勢及現況而言，為因應地方經濟需求，並滿足國人對地方資 源的懷舊與偏好，再加上地方首長、業者及人民團體的推動，以地方資源特色所建立的觀



光發展形態已儼然成行。更重要的是，在我國加入世界貿易組織後，爲發展觀光，此時推動結合地方自然景觀、人文、產業及文化的觀光活動，來縮短城鄉差距及提供就業機會，做爲行銷、振興地方。這種化被動爲主動，整合地區資源，便能吸引觀光人潮以及提高城鄉能見度。此外，由於國內人民生活水準的提升以及周休二日的實施，對國內觀光遊憩需求日益增加，相對使得觀光產業發展快速，以滿足消費者的需求。

二、行銷

因爲消費者社會的出現，使得政府與民眾的關係由「治者與被治者」的統治關係轉變爲「生產者與消費者」的平等關係，迫使許多公共管理者體認到公共政策必須當作一種「產品」來加以行銷，才能得到選民的認同。若欲發展或維持一個地方的繁榮則須具備地方行銷的概念，行銷的智能是源於企業管理的領域，但是歐洲、美國、日本許多的城鎮都是因爲妥善的運用行銷策略而創造獲得重新發展的契機。地方政府扮演一個領導者的角色，主要任務就是把該地方成功的推銷給遊客，同時取得地方利害關係者（stakeholder）的支持與配合。由於需要考量不同利害關係者，相較之下地方行銷的「產品」非常複雜，但透過有效的機制策略以取得地方發展的平衡與最高效益。地方行銷能夠讓地方利害關係者取得各自的策略目標，並爲當地創造利益。由此可見，地方政府所具備的可靠形象能爲產品背書，同時也具有訊息傳遞與資源統籌的功能。

行銷觀念是行銷功能與組織其他功能的協調與整合，其目的在於創造組織成長的利潤。觀光行銷爲有系統而協調一致地調整觀光企業的政策及國家的觀光政策，俾在當地、本區域、全國及國際等階層，促使已經確定之顧客群的需求獲致最大的滿足，從而獲取適當的利潤。莊翰華（1998）指出行銷的五個目的：永續經營、創造需求、創造價值、因應競爭與整合資源。關於行銷的定義相當廣泛，可以確定的是，行銷概念的範圍不斷的擴大，Kolter 認爲行銷定義爲：「行銷係透過交易過程以滿足需要及慾望的人類活動」。美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）將行銷界定爲「一個組織功能以及一套創造、溝通和傳遞價值給消費者的過程，目的在妥善管理顧客關係以使組織和其利害關係人受益」。（郭思妤譯，2009）McCarthy（1992）提出傳統的行銷組合 4Ps，包括產品（product）、價格（price）、管道（place）、促銷（promotion）。產品係指提供給顧客的財貨或服務；價格係以反映生產成本、邊際利益、顧客意願及競爭價格；通路係指政策性的產品分派以便於消費；促銷則包括提供標的顧客產品效用及其價值之資訊。（胡龍騰，1997）

行銷是政府部門過於忽略以及被誤解最深的領域之一，對於那些想要滿足民眾需求以及傳遞真正價值的政府機構，行銷是最佳的計畫平台，行銷的核心考量在於目標市場所重視的成果。對私營企業而言，行銷真正意涵在於消費者價值於滿意度，而傳統的行銷概念對於政府部門也相當適用，政府機構若能將行銷方法和思維應用於任務、問題解決和成果上，勢必受益良多。（郭思妤譯，2009）

不論是 4P、6P、7P 或是 8P 的行銷組合，其目的乃在於協助行銷者分析行銷過程中可能涉及的變數，俾有利於行銷分析之用，因此，不論是幾 P 的提出，均是幫助行銷者釐清運用哪些要素能夠成功行銷產品。（翁興利，2004）行銷不等於廣告、銷售，也不等同於

溝通，行銷也不必是一種「操縱」，這些技巧都只是行銷的一部分。行銷是一種以消費者（民眾）爲中心的方法，用來幫助傳達民眾的抱怨、改變他們的感受以及提升政府機構自身的表現。行銷需要藉由情境分析、目標設立、市場區隔、行銷研究、品牌定位、策略性使用行銷工具，以及建立評估、預算和執行的方案來發展正式計畫。行銷思維的關鍵就在於找出最佳的合作夥伴，並與其建立夥伴關係。若能將合作夥伴視爲顧客，將焦點放在他們著重的利益之上，那麼讓他們點頭的機率就越高。（郭思妤譯，2009）

過去傳統行銷以「性能與效益」爲驅動力，皆以識別形成品牌意義，其固然是目前市場趨勢的走向，但由於以服務爲主的時代已無法滿足消費者的需求，消費者需要的是更多與商品接觸的機會，所以將焦點放在顧客上的「體驗行銷」（experiential marketing）會成爲行銷主流。體驗行銷重點在顧客體驗的過程與情境，對他們感官、心情與思維引發刺激，進而形成經驗及品牌，因此，觀光產業應該著重於消費者的感受及訴求，以達到觸動顧客內心的世界爲主。（朱達仁，陳堯鈴，傅美麗，胡琇雲，2009）毛治國（2009）指出近年國際觀光行銷成果，已獲得《國家地理頻道旅遊者》（*National Geographic Traveler*）專書肯定，將臺灣譽爲「世界最佳島嶼之一」，爲將優質友善的臺灣觀光品牌形象更有效推向國際，將強化具臺灣特色之潛力旅遊產 品之開發與包裝，並透過異業結盟、跨品牌行銷等多元創新行銷手法，持續深耕臺灣觀光形象及推展特色產品。毛治國 （2009）主張應以創意手法開發觀光行銷通路：透過偶像代言、網路關鍵字、與國際主流媒體合作、客源市場重點旅行社或交通運具等多元通路之開發運用，創意行銷臺灣，提高能見度。

黃俊英（2009）指出自 1980 年代以來，越來越多的非營利組織和政府機構開始認識行銷的重要性，並且引進行銷的理念和方法來改進服務績效和提升組織形象。「交換」是行銷的核心理念，政府可以借重行銷來提升爲民服務的績效。政府行銷是銷售「公共服務」，並且聚焦在「公共利益」或「社會利益」上。對政府而機構而言，行銷是要爲民眾創造和傳遞價值。賴瑟珍（2009）指出觀光產業是一個競爭激烈的產業，各國莫不以創意行銷及開發特色優質產品取勝，在亞洲鄰近國家，國家觀光行銷、城市觀光行銷早已蔚爲風潮。在 2000 年之前，台灣並未將觀光發展列爲施政重點，一直至 2001 年，政府才將觀光發展列爲國家十大重點發展計畫之一，而在計畫推展的過程中，台灣品牌如何建立？全球行銷通路如何布建？交通部觀光局全局莫不挖空心思全力以赴，在 2005 年推出百萬日人來台推廣活動，成功創造了 112 萬日本旅客來台人數的佳績，在 2006 年推展「婚紗留倩影」活動後，來台灣拍婚紗的港馬新人每月可達 250 對，2007 年則邀請代言台灣觀光拍攝偶像劇。

「觀光產業」所包含的範圍甚廣，舉凡遊憩活動之設計宣傳與推動、觀光地區之規劃建設與維護、環境資源之開發整修與改善、相關產業之經營整合與管理等，均屬「觀光產業重點」。自 1950 年代至今，世界各國所發展的觀光活動也日趨多元豐富，並且朝向提升品質深度的方向發展，使得「觀光產業」已成爲 21 世紀最具經濟指標的產業。而爲了讓觀光產業能夠有系統且完整的將相關資訊及設施，提供與傳遞至各個層級的顧客群，必需擬定完善的觀光行銷的策略方可達成最大的發展效益，而依據國際觀光科學專家協會（AIEST）採用克利平多夫（Jost Krippendorf）所著作的《觀光行銷》（*Marketing et tourisme*）一書的定義，認爲觀光行銷意指「有系統而協調一致地調整觀光企業的政策及國家政策，俾在當地、本區域、全國及國際等階層，促使既經確定之顧客群的需求獲致最大的滿足，從而獲取適當的利

潤」。（李貽鴻，1995）所以觀光行銷主要是整合如何依照觀光消費者不同狀況，使用不同方法來區隔市場，透過行銷組合使觀光消費者完成行爲並以創造效用，爲觀光行銷的首要課題。

三、策略規劃

Bryson（1995）將策略規劃定義爲：「持續努力制定基本的決策與行動以型塑和指導組織的內涵、行動與目的」。策略規劃是一經過訓練的努力以產生指導某一組織（或其他實體）它是什麼、它做什麼、爲什麼做它等基本的決策與行動。（Bryson, 2003）另依據美國公共技術組織（Public Technology Incorporation; PTI）之定義：「策略規劃是一種管理改變與最佳可能未來創造的系統方法。強調對組織內部環境之強勢（Strengths）、弱勢（weakness）、機會（Opportunities）和威脅（Threats）進行分析，策略規劃是界定並完成重大行動的創造性過程，而實施是策略規劃的最大關鍵。」Poister and Streib（1999）指出策略規劃應該：

1.致力於找出和回應組織所面臨最基本的議題

2.說明組織主觀的目的和會影響任務與策略的競爭價值

3.強調會影響組織及其任務的外在趨力之重要性

4.強調政治務實地考慮內、外在利害關係人的偏好

5.有賴高階管理者的主動參與，有時也需要有幕僚協助下民選官員的支持

6.有賴重要參與者真誠地面對關鍵的議題以建立對計畫的承諾

7.是行動導向的，強調執行策略的發展計畫之重要性

8.聚焦於執行現行決策爲組織未來作定位

策略規劃的特性有：策略規劃與方案規劃不同，前者相當重視組織內部與外部之因素，據以研擬機關中長程對策；策劃規劃是未來取向的，它是針對組織本身的特性與外部環境的變化所設計的未來發展藍圖；策略規劃是客觀分析的過程，必須以科學精神客觀批判與肯定組織本身所具備的劣勢與優勢，和外在環境的機會與威脅以提出有效的行動策略；策劃規劃是批判與重建組織任務與目標的過程；策劃規劃必須得到組織內部全面性的支持。（丘昌泰，2007）Poister and Strib（1997）指出策略規劃可以解決下列問題：一、解決重要的組織問題，二、可以加強那些企圖逃脫控制的組織或計畫，三、可以透過政府單位改善溝通，四、解決跨部會的功能問題，五、可以建立全面性的優先順序，六、可以建立團隊，七、可以強化整體管理能力，八、可以發展可行的決策制定過程，九、可以改善組織績效。

Bryson（2003）指出策略規劃與管理已逐漸成爲全世界公部門的生活中家常便飯，策略規劃是策略管理的基石，策略管理是一整套連續地以策略思維來管理組織的程序。美國和其他經濟合作發展組織的國家中有五大策略管理系統：層疊單位管理模型、策略議題管理模型、契約模型、文件夾管理模型、和目的或「標竿」模型。

Poster and Streib（1999）指出任何公部門組織若缺乏策略管理的能力就不可能作好成效管理。策略管理藉由持續關注預算過程、績效衡量、評估與回饋等來連接策略規劃與執行。他們提供一策略管理過程的架構，該架構七要素包括價值、任務、願景、策略規劃、成果導向預算、績效管理、策略衡量、內外在環境的評估、以及上述要素間的回饋關係。其中價值、任務、願景可視爲策略管理的核心力量，並可透過策略規劃闡明組織的價值、任務、願景。

而執行策略規劃最重要的觀念是組成執行聯盟、推動改革、和及時付諸實施。策略規劃若有效執行可爲組織帶來四大效益：一是策略思想與行動的推廣，二是改善組織的決策，三是強化組織回應力與改善組織績效，四是直接地幫助組織內部員工扮演好他們的角色、達成他們的任務、提高團隊精神和專業能力。（Bryson, 2003）

在1980年代初期策略規劃才從私部門中被普遍應用到公部門與非營利組織管理上（Bryson, 2004），但公部門與私部門在本質上有很大的不同，公部門之策略形成應更重視「政治過程」，特別是跨組織的權力互動、利益團體或其他利害關係人，並且須考量公共利益和更多的社會經濟環境因素。簡而言之，策略規劃從私部門應用到公部門，最大的不同就是從營利到考量公共利益，從單一市場競爭層面的考量，擴大到更爲複雜的政治、經濟、社會及橫跨多組織與更多利益關係人的考量。策略規劃的應用在行政管理上已經是「大勢所趨」。（Denhardt,1993; Morley,1993; Berry,1994）策略規劃可應用在傳統的公共管理領域之中，如財務資源的管理、公共組織之設計、組織間關係的管理、促進行政革新等。策略規劃也可以應用在行政管理新發展的領域，例如:公共組織的行銷策略、資訊的管理等亦有顯著的成效。（Bryson and Roering,1987; Bozeman and Straussman,1990）

過去三十年來許多政府與非營利組織大量採行策略規劃，例如在美國許多州政府、縣市政府、甚至聯邦政府各部會、非營利組織、社區等均大量採行策略規劃。其他國家（特別是屬於經濟合作發展組織，OECD）的公部門、非營利組織和社區也普遍採行策略規劃的概念、程序和工具。（Poister and Streib, 1994; Osborne and Plastrik, 1997; Berman and West, 1998; Faludi and Salet, 2000）採行策略規劃的組織更會是行動取向的、具有更廣泛的參與、更強調瞭解組織本身的優缺點和面臨的機會與威脅、更注意組織間競爭的行爲，所以策略規劃比全面規劃（comprehensive planning） 或結構規劃 （structure planning）更爲廣博。

由於策略規劃被視爲有效率的管理整合工具，可以幫助組織的決策規劃和改進政府的政策執行績效，（Nutt and Backoff,1992; Bryson,2004）因此廣爲各先進國家所採用（例如美國、加拿大、紐西蘭等），雖然各國行政改革採用名稱有所不同，但其精神內涵均以策略規劃或績效評估爲主要改革方向，例如美國在1993年就制訂〈政府績效與成果法案〉（the Government Performance and Results Act of 1993）要求聯邦政府各機關必須採行策略規劃。紐西蘭政府也積極推動聯邦政府各部會策略規劃制度，強化協商機制和提升各部會的服務效率。加拿大政府也運用策略規劃指導政府財政支出與分配。此外，許多非營利組織更大力採行策略規劃於其經營管理上，包括醫院、學校或基金會。由此可見策略規劃的概念已經不只是學術性理念，也不僅適用於企業界，各先進國家所推行的政府再造與行政革新均充分運用策略規劃精神和概念，其目的無非在改進政府部門的政策執行績效。

地方政府實施策略規劃的可行性條件有：地方政府居民具有「血濃於水」的歷史情感；地方政府居民具有充分的訊息管道了解地方公共事務；地方政府的行政區域狹小，公共事務較爲單純。而地方政府推動策略規劃的實益有：一、可以提高地方政府的服務品質，二、可以培養健康乾淨的政策文化，三、可以創造民眾與政府雙贏的社區政府。（丘昌泰，2007）而公部門進行策略規劃應考量到哪些面向？Bryson（2004）提出：「公部門比一般私部門面臨更複雜的環境和政治不確定性，而其策略規劃制定面向，除了內外環境系絡分析、規劃過程的技術結構和管理功能技術之外，在決策過程需面對更多政治上的溝通協調和衝突化

解、考量預算功能、結果衡量和績效評估等重要面向」。另一方面，Bryson and Robering（1986）彙整出五大策略規劃的研究途徑，包括：哈佛政策、策略規劃系統、利害關係人管理、策略議題管理、策略協商、以策略規劃為改革架構等，每一個途徑均有其強調重點面向，其中以哈佛政策模式（Harvard Policy Model）與利害關係人模式（Stakeholder Model）較為公共組織進行策略規劃所採用。（Berry, 1994）哈佛政策模式針對所面臨的環境，強調運用SWOT分析出組織的優勢、弱勢並找出環境的機會和威脅。利害關係人管理模式則著重於認定出與組織策略方案有利益或影響的相關對象，並進一步管理與他們之間的關係，主要目的在降低反對聲浪以獲取更多的支持。

一般進行策略規劃大都以SWOT的策略分析架構開始。SWOT分析理論源自於策略管理，主要功能在於協助有效的政策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中主體之資源，藉由評估之結果，達成既定之目標，包含內在環境分析與外在環境分析。內在環境分析，應就分析本體所擁有的資源做為分析的對象，亦稱為對內部的檢視程序，並作為策略評估的重要指標。外部環境分析，即分析主體以外之環境，此一環境通常並非主體所能控制，分析外在環境可讓主體了解其所面臨的衝擊，或了解外在環境所帶來有力主體發展機會。

根據行銷界大師 Kotler於*Marketing Place*一書中，提出策略性地方行銷規劃之程序 。首先，由於每個地方皆有其屬於每個地方本身的資源、歷史、政治、文化等系絡因素，故不可能有一套放諸四海皆準的地方性發展策略能適合所有地區。唯有各地方因地制宜地發展出屬於自己的策略規劃程序，方能產生最大的綜效。Kotler 認為策略性的地方行銷應注意以下四個層面的管理活動：1.設計正確的地方形象與服務組合。2.為產品或服務的現在或潛在的購買者、使用者提供吸引的誘因。3.以更有效率、可接近的方式來傳送地方的產品與服務。4.促銷地方的價值與形象，使潛在的使用者充分瞭解地方的獨特利基與潛力。從國內案例中，可以發現，發揮在地原本的特色，加上創意及完善的行銷策略，如電視、記者會、網際網路，並與企業團體資源交換，同時邀請 知名的政治人物、藝人參與活動，透過電視現場直播方式達到行銷的效果。

參、苗栗縣觀光產業發展策略規劃

苗栗觀光資源豐富，地理環境擁有溪流、山川、海洋、坡地、台地，天然資源有溫泉、神木等，人文資源包括客家、閩南、原住民文化及地方美食，造就苗栗縣獨特迷人的觀光風貌，極具發展觀光潛力。苗栗縣觀光產業發展策略規劃如下：

一、觀光政策面——策略建設的落實

1.觀光發展之主題——客家文化觀光旅遊地

苗栗縣觀光主體以「世界客家文化觀光旅遊地」為名，以提供在地文化生活的體驗，營造「生活台灣客家生活」的體驗地區，融合豐富的休閒農業資源與客家文化，搭配既有之特

色據點如龍騰斷橋、舊山線等原有產業特色元素，並可結合既有的自然山林資源，推廣體驗互動的旅遊方式，吸引目的型、偏好深度旅遊的遊客。具學習互動體驗的旅遊經驗記憶是深遠的，其具有重遊的可能性，遊客有了下一次旅遊的期待，以波及效應的方式傳達散播經驗，吸引更多遊客來體會真正的客家風情，達到營造苗栗縣文化觀光旅遊地的願景目標。

2.國際旅遊趨勢接軌──營造客家的慢活城市

苗栗縣以「客家生活」為落實政策的觀光重點，現階段具主題特色的觀光據點知名度不足，故行銷主題應以文化多層次與主題季節次序安排為重要課題。在台灣國際旅遊市場上，苗栗目前非首次來台遊客的主流選擇旅遊地，未來朝向爭取自由行、深度旅遊導向小眾遊客，以提供慢活、農村生活體驗、民俗文化、在地生活的遊程與旅遊環境，創造苗栗縣國際旅遊市場的新藍海。此外，需積極推動國際旅遊刊物、書籍的編撰，與其他國家地區觀光聯盟組織締結，參與國外國際旅展等，爭取多國際曝光機會，拓展苗栗的國際視野。在落實作法上以積極爭取「Citta Slow」慢城組織認同，將苗栗縣具慢活城市條件之南庄、三義列入作為首波申請城市，與國際旅遊趨勢接軌，營造苗栗具觀光政策下一波新方向。

3.政策執行推廣的延續性──永續觀光政策

可採平行的其他縣市單位組成區域觀光聯盟，以桃竹苗與中台四縣市、或以北台七縣市等區域城市連結，相互連橫支援，聯合推廣。苗栗縣內之觀光政策推廣上，應有具前瞻性及推動連續性的策略，訂定短中長期的目標與行動方案，定期檢討成果，不應受到其他因素而影響階段性計畫之執行。長久以來中央政策方向之調整，地方首長更迭而造成主要觀光政策不連續，易造成零散的措施而模糊了長期發展發展主題與方向，僅達到點狀改善或短暫效益，無法提升整體觀光形象與成效，故觀光政策推動延續性為地方觀光成功與否為中央與地方政策需通盤思考重點。

二、觀光供給面──環境空間的整合與鏈結

1.建構鮮明及層次性遊憩系統

以現有資源與區位特性規劃的所七大旅遊線，以鮮明主題整合及區劃出主要的發展軸心，再發展出次軸鏈。依深度訪談專家意見認為，台三線、舊鐵道與濱海區塊是現今苗栗縣較具主題與特色區塊，台三線串連了苗栗山區客家城鎮，濱海線串連了苗栗海線海洋與牧場，舊鐵道區塊則連結了苗栗文化產業區塊，以三大區塊整合遊憩資源。除了空間面的規劃外，建立區域觀光組織，以民間力量由下到上推動與落實區域觀光，以地方參與動員的整合力量才能真正達到提升苗栗縣觀光效益之目的。所以從點狀軸心的地方產業特色、古蹟歷史文化、客家民俗主軸切入，採取集中、聚焦、延續與擴展的策略，從軸心、軸線到面狀發展，並以民間組織與地方共同合作推動，落實旅遊區塊整合，區域旅遊聯盟可透過集體促銷行銷，發展觀光巴士、規劃旅遊包套等方式推動區域觀光，遊客能有多樣化的旅遊選擇，旅遊業者亦能從中得到真正的實質效益，達到雙贏局面。

2.環境景觀營造與獎勵

苗栗縣觀光地區多與休閒農業、產業文化相關，據點的營造在建築或景觀上，多仍呈現城鄉發展區域的生活環境景觀，如鐵皮屋與攤販呈現的地景凌亂，交通要道入口門戶凌亂檳榔攤，影響觀光地區景觀及觀光環境品質。此外，觀光地區的公共服務性設施規劃因土地取得、法令及地方配合等問題，部分地區仍不夠完善，其中以停車問題最受重視。如何提供遊客舒適便利的旅遊環境，又能改善城鄉景觀，且能具備環境永續、文化傳承，不破壞都市既有秩序紋理，是觀光環境面上的重要課題。政府單位礙於財政無法進行大範圍的整頓，或許觀光旅遊帶可透過獎勵特色建築與景觀方式，制訂基本的原則規範，鼓勵民眾共同參與整體環境品質的改善。並透過制訂景觀綱要計畫，劃設重要景觀地區、及申請核定爲觀光地區，在建築物形式規範上，透過獎勵與限制面的機制，達到環境基質的整頓與再造。

3.魅力景點的打造，加深觀光印象

苗栗縣內之主題觀光遊憩據點規模較小，以大帶小的區域觀光模式在現階段的苗栗縣仍顯不足。深度訪談之專家意見則建議，可透過目前中央觀光機關推動之「觀光拔尖領航專案」，由各縣市提出具備國際魅力的觀光景點打造計畫，選出地方發展國際級的旅遊景觀，透過經費的挹注引進新的投資機會。苗栗縣遊憩資源豐富，具備產業、人文、歷史、自然等多元面向資源，未來以應獨特性、唯一性觀點打造具國際魅力與潛力發展據點，同時透過創新與魅力景點打造與包裝，來拉提縣內觀光發展層級，以一聚焦核心的國際景點打造，帶動引領苗栗縣在台灣甚至國際旅遊市場之地位。

三、觀光需求面——旅遊市場定位

1.國民旅遊市場

苗栗縣觀光未來除了持續留住鄰近城市的客群外，也需開創停留多日型態的遊客，並且依據客層的需求，量身訂做旅遊行程。以半日及一日遊客層來說，主要是以 21～50 歲的族群最多，以年輕客層而言，創新的觀光景點與特色較能受到吸引，純粹以自然景色與登山健身的活動則是適合中老年族群，所以未來可針對這兩個主要客群，分別以活力遊逛苗栗及自然健康苗栗兩種不同的觀光行程，吸引這兩大遊憩族群。另外，在停留多日型態的遊客而言，未來應該以發展 short stay 的短期居留之生活旅遊爲主打，根據焦點座談與會者意見，可利用苗栗目前的特色——多民宿少飯店，轉而以此爲深度旅遊的發展優勢，發展小而精緻的生活旅遊，以貼近苗栗在地生活的旅遊方式，使遊客可以更貼近苗栗。

2.國際觀光市場

1.客層定位——偏好了解與資源配對

台灣在亞洲各國的觀光發展中佔有飛航距離上的優勢，未來應可善用這項優勢作爲吸引亞洲觀光客的主打之一。由於苗栗旅遊市場的國際知名度較低，且交通距離北高兩大國際機場門戶便利度有限制，境內目前缺乏大型觀光旅館的開發，影響了國際觀光市場的發展，以目前的國內遊客與國外遊客比例爲 9：1，其中又以星馬港澳遊客爲主。未來首先應針對各

國觀光客的旅遊偏好先進行了解，焦點座談會與會者建議，應充分了解苗栗縣境內哪些符合且具特色的觀光資源，以各國的民情與特性進行規劃行程，如星馬港澳與中國遊客喜好休閒農業、東北亞遊客偏好登山健行、歐美遊客用客家及宗教文化來吸引等，苗栗縣有山有海的豐厚觀光資源，可符合各國遊客來台觀光的偏好。

2.小眾市場——精緻深度生活旅遊

未來可利用高鐵站的建置完成後，遊憩旅程的縮減，故未來將可以小眾市場的深度旅遊來吸引曾經二次來台旅遊的國際遊客，以「生活旅遊、旅遊生活」的精緻遊程，吸引二次來台的遊客深入了解台灣小城市的精緻之美，所以苗栗縣應可主推用「小而巧、小而美」的觀光主題去包裝境內的遊憩景點，用精緻而深入的生活旅遊，感動二次甚至多次來台國際遊客。

四、觀光行銷面——主題亮點的塑造

苗栗縣在目前的觀光行銷操作的手法上，需要先建立起在國內外旅遊市場的明示度高的觀光形象，以主題亮點的營造，讓境內各項的資源能夠達到最好的發展效益。以集中觀光資源營造主題形象，聚焦、打造觀光亮點，延續軟硬體推動策略，並以大帶小提升軸心帶動軸線景點。

1.主題活動聚焦

因苗栗縣境內各鄉鎮的特色主題各異，未來可藉由整體性的全縣資源整合後，以分季、分時等主題接力方式，舉辦地方性之活動，各項主題活動，若是同質產業的鄉鎮可以聯合舉辦整合舉辦的方式，加深短距遊客對於苗栗縣城鄉之印象，避免資源重複及主題散焦，降低了活動舉辦的行銷效益。然而地方性的活動只能活絡短距遊客，苗栗縣仍需要大型的、具地方特色的主題活動作爲話題聚焦，一年一度舉辦之大型特色主題活動給予大眾期待的觀感，苗栗縣應朝向此方面策劃。

2.影視結合——偶像劇、影視優惠，製造話題

近年來國內興起了以媒介觀光的方式進行地方觀光的行銷，從韓國連續劇造成場景觀光朝聖潮到國內電影海角七號興起恆春熱，還有最近國內電視劇痞子英雄引起的新高雄形象的建立，在在顯示了影視行銷地方的魅力效益。主流戲劇（如偶像劇、電影）之傳媒有助於地方觀光產業效應的提升。故未來苗栗縣可以主動邀集電影電視相關導演勘景業者來到苗栗觀光，藉以加深苗栗風景印象並增加作爲拍片場景的機會。

3.地方商品包裝——限定商品、制度化的包裝審核

而苗栗縣境內多元的資源特色，山海線鄉鎮各具特色，未來應該針對各遴選各鄉鎮最具特色的產品及活動，進行整體的特色包裝，並且建立一個標章認證機構及推動稽核單位，所要申請標章的產品需達到所定的品質標準，以維持苗栗縣境內觀光商品的獨特性及品牌性，用來區隔與其他地區不同的山城特色，也因此更能凸顯出苗栗縣更精緻多元的觀光形象。

五、觀光服務面

1.便利旅遊的公共運具系統建構

苗栗縣境內公共運具的便利性上仍不足，據點間的交通銜接上公共運具選擇少，面對現今節能減碳的趨勢潮流，配合中央觀光單位推廣的無縫接駁的交通策略，苗栗縣可再思考公共運具系統的建構。焦點座談會中提及，雖日前縣內已推動觀光巴士，但宜檢討觀光巴士的營運機制，例如可建立觀光旅遊的策略聯盟，規劃遊程動線，遊客藉由觀光巴士來旅遊苗栗，而觀光巴士營運可由策略聯盟的成員加以觀光消費優惠之機制，再加上部分由政府補助，透過旅行社、旅遊業者或媒體廣告方式宣傳，給予不同層級與型態的遊客多樣的選擇。未來以配合郵輪式列車搭配自行車遊苗栗海線與城鎮線，以旅遊公車服務台 3 線與東西向旅遊廊道串聯，運用交通運具及管理整合，達到觀光無縫接駁的目標。

2.優質服務訓練──導覽解說、評鑑制度

文化歷史的傳承，遊憩休閒的引導，應強化在觀光導覽的專業人才的培訓上，可從退休、軍教、農村閒置人力或在地熱心人士培訓開始，其對於環境背景歷史文化較能深入瞭解，並可結合學校多語言人才的培訓，針對不同的國外遊客提供多元語言導覽服務。此外，爲了讓國內外遊客能夠有優良而合理的住宿休閒環境，可採合法業者產業分級評鑑制度，供應不同價格品質的旅遊商品與客制化服務，符合不同層級的遊客需求。且可透過優質民宿／飯店的評鑑，從旅遊套裝、住宿環境、服務品質、公共設施等等面向來評比，以獎勵方式提升業者參與度，提振苗栗縣觀光服務環境品質。

3.旅遊產業聯盟

因應不同時期的觀光發展型態變遷，現階段苗栗縣或許可與其他縣市採區域聯盟方式，分散遊客量集中所帶來的服務品質降低的問題，境內旅遊業者亦應成立旅遊產業聯盟，互相支應旅遊住宿與服務不足問題。以長遠的角度而言，整體區域發展的提升，聯盟間業者各司所長，互利共生，依其專業服務面向精進，對於地方經濟與產業的活絡更具顯著成效。

肆、結論

觀光業是 21 世紀最有潛力的明星產業，也是目前全球最大最富生機的產業。我國自 1998 年實施週休二日後，國民生活更加重視餘暇活動的設施與機能。從供給面而言，提供公共設施與服務，推動地方經濟發展、提升社會互動頻率、解決餘暇休閒問題，都是地方政府與地方配合共同面對的事務與挑戰。近年來觀光以超越社會福利、文化，成爲地方行銷與城鎮發展的新指標，《遠見雜誌》2004 年 7 月號《魅力台灣：賣弄在地風情》更以觀光作爲地方競爭的新指標。

苗栗觀光資源豐富，地理環境擁有溪流、山川、海洋、坡地、台地，天然資源有溫泉、神木等，人文資源包括客家、閩南、原住民文化及地方美食，造就苗栗縣獨特迷人的觀光風貌，極具發展觀光潛力。本研究初步結論有：在觀光政策的落實上：聚焦主題爲客家文化觀光遊遊地、國際旅遊趨勢接軌營造客家的慢活城市、推動永續觀光政策與聯合推廣。在觀光供給環境空間的整合與鏈結上：建構鮮明及層次性遊憩系統、強化環境景觀營造與獎勵、魅力景點的打造以加深觀光印象。在觀光需求旅遊市場定位上：國民旅遊市場以發展 short stay 的短期居留之生活旅遊爲主打、國際觀光市場以旅客偏好了解與資源配對作客層定位、小眾市場著重於精緻深度生活旅遊。在觀光行銷面主題亮點的塑造上：藉由整體性的全縣資源整合後，以分季、分時等主題接力方式辦理，加深遊客對於鄉鎮的印象、以偶像劇和影視優惠來製造話題、製造限定商品和制度化的包裝審核。在觀光服務面上：推動觀光巴士營運策略聯盟以及觀光消費優惠之機制，達到觀光無縫接駁的目標、建構導覽解說和評鑑制度、與其他縣市以及境內旅遊業者採區域旅遊產業聯盟方式。

參考文獻

中文書目：

毛治國，2009，〈觀光政策的規劃與推動〉，《研考雙月刊》，第 33 卷第 2 期，台北：行政院研究發展考核委員會，頁 95-102。

王育群，1999，《活動節慶民俗、創造觀光新資源》，台北：揚智文化。

尹駿、章澤，2003，《現代觀光：綜合論述與分析》，台北：鼎茂。

丘昌泰，2007，《地方政府管理研究》，台北：韋伯。

朱達仁，陳堯鈴，傅美麗，胡琇雲，2009，〈栗田庄民宿體驗行銷〉，《觀光與會展產業發展》學術研討會，新竹：中華大學觀光學院，2009 年 6 月 12 日。

李銘輝，郭建興，2000，《觀光遊憩資源規劃》，台北：揚智。

李貽鴻，1995，《觀光行銷學》，台北：五南。

宋瑞，2003，〈生態旅遊的多重辨析〉，《北京第二外國語學院學報》，第 4 期，頁 33-38。

宋瑞、薛怡珍，2004，《生態旅遊的理論與實務》，台北：新文京開發。

胡龍騰，1997，《政策行銷的理論與實踐——野生動物保育政策個案分析》，臺北：國立中興大學公共政策研究所碩士論文。

陳水源，1982，《觀光遊憩規劃概論》，台北：中國文化大學觀光事業學系。

陳鑾，蘇成田，2009，〈以德菲法建構旅遊景點評估架構之指標〉，《觀光與會展產業發展》學術研討會，新竹：中華大學觀光學院，2009 年 6 月 12 日。

莊翰華，1998，《都市行銷理論與實務》，新竹：見都文化事業股份有限公司。

黃振育，2002，〈解析如何進行策略規劃〉，《品質月刊》，第 38 卷第 2 期，臺北：中華民國

品質學會，頁 70-72。

黃俊英，2009，〈推薦序：行銷是創造和傳遞民眾價值的最佳平台〉，P. Kolter and N. Lee, 郭思妤譯，《政府如何做行銷》，台北：台灣培生。

黃深勳，曹勝雄，容繼業，陳建和，1999，《觀光行銷學》，蘆洲：國立空中大學。

黃國敏，陳宏杰，2005，〈南投縣觀光產業行銷策略規劃〉，《中華行政學報》，第2期，新竹：中華大學行政管理學系，頁41-60。

黃國敏，周宗德，2006，〈苗栗縣文化創意產業的發展及其行銷策略之研究〉，《中華行政學報》，第3期，新竹：中華大學行政管理學系，頁7-23。

黃國敏，張碧琴，2009，〈觀光產業行銷策略規劃：新竹縣個案分析〉，《中華行政學報》，第6期，新竹：中華大學行政管理學系，頁61-94。

曹勝雄，2001，《觀光行銷學》，台北：揚智。

翁興利，2004，《政策規劃與行銷》，台北：華泰文化事業股份有限公司。

蔡菱芳，2007 ，《高高屏「文化觀光產業」規劃與開發之研究》，高雄：國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

賴瑟珍，2009，〈推薦序：有效運用行銷工具提升公共部門之施政績效〉，P. Kolter and N. Lee, 郭思妤譯，《政府如何做行銷》，台北：台灣培生。

薛明敏，1982，〈觀光的概念〉，《交通建設》，第43卷第9期，臺北：中國交通建設學會，頁1-5。

駱焜祺，2001，《觀光節慶活動行銷策略之研究——以屏東縣黑鮪魚文化觀光季活動為例》，高雄：國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

蘇芳基，1989，《最新觀光學概要》，台北：明翔。

蘇俊銘，2007，《地方發展觀光產業經營策略之研究——臺東縣關山鎮個案探討》，臺東：國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文。

楊正寬，2001，《觀光行政與法規》，台北：揚智。

楊嵐雅、王濟昌，1994，〈台灣主要民俗活動應用於文化觀光方式之研究〉，《規劃與設計學報》，第 3 期，臺中：逢甲大學建築及都市計畫研究所，頁 27-42。

鍾溫清等，2004，《觀光資源規劃與管理》，蘆洲：國立空中大學。

謝淑芬，1994，《觀光心理學》，台北：五南。

劉維公，2003，〈什麼是文化創意產業——文化產業的時代意義〉，《典藏今藝術雜誌》，5月號。

劉修祥，1994，《觀光導論》，台北：揚智。

交通部觀光局，1989，《台灣地區觀光遊憩系統之研究》。

交通部觀光局，1992，《台灣地區觀光遊憩系統開發計劃》。

中華民國交通部觀光局網站，http://202.39.225.136/indexc.asp

苗栗縣政府，2009，〈創造苗栗縣新價值〉，《遠見雜誌》，第 276 期，臺北，頁 80-85。

Kolter P. and N. Lee, 2009，郭思妤譯，《政府如何做行銷》，台北：台灣培生。

西文書目：

Amith, M., 2003. *Issues in Cultural Tourism Studies*. London : Routledge.

Berman E. and J. West., 1998." Productivity Enhancement Efforts in Public and Nonprofit Organizations", *Public Productivity and Management Review*, 22(2), 207-219.

Berry, F., 1994. "Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning", *Public Administration Review, July/August*, 54(40, 322-330.

Berry, F. and B. Wechsler., 1988, "State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey", *Public Administration Review*, 12(2), 159-168.

Bozemam, B. and Straussman, D., 1990, *Public Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass .

Bozeman B. and J. Straussman D., 1991, *Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J., 1995, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J., 2003, "Strategic Planning and Management". In G. Peters and J. Pierre (Ed.) *Handbook of Public Administration,*. Thousand Oaks: Sage, 38-48.

Bryson, J., 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement,* San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J. and Roering, W., 1987. "Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector", *Journal of the American Planning Association*, 9-22.

Denhardt, R., 1993. *The Pursuit of Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organizations*. Belmont: Wadsworth.

Faludi, A. and W. Salet (Ed.). 2000. *The Revival of Spatial Strategic Planning in Europe*. Amsterdam: Royal Netherlands Academy of Science.

France, L. (Ed.) 1997. *The Earthscan Reader in Sustainable Tourism.* London: Earthscan Publication Ltd.

Huang, C., 2005. "Effects of Strategic Planning: What Managers of the Florida Department of Corrections Think", *Chinese Administration Review*, 14(4), 57-72.

Kotler, P., 1984. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

Kotler, P., D. Haider, and I. Rein, 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nation*. New York: The Free, A Division of Macmillan, Inc.

Maslow, A., 1954. "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review,* 50, 370-396.

McCarthy, B. 1992. *Cultural Tourism: How the Art Can Help Market Tourism Products: How Tourism Help Provide Markets for the Arts.* Portland: OR.

Morley, D., 1993. "Strategic Direction in the British Public Service", *Long Range Planning,* 26(3), 77-86.

Nutt, P. and R. Backoff, 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders.* San Francisco: Jossey Bass.

Osborne, D. and P. Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Revinventing*

Government. Reading: Addison-Wesley.

Poister, T. and G. Streib, 1994. "Municipal Management Tools from 1976 to 1993: An Overview and Update", *Public Productivity and Management Review*, 18(2), 115 -125.

Poister, T. and G. Streib, 1997. "Strategic Management: A Core Responsibility of Local Government Administrators". In J. Gargan (Ed.) *Handbook of Local Government.*, New York: Marcel Dekker.

Poister, T. and G. Streib. 1999. "Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes", *Public Productivity and Management Review,* 22, 308-325.

Prentice, R., 1993, *Tourism and Heritage Attraction.* London: Routledge.

Paul, J., 2009, *Strategic Management for the Public Services.* Hoboken: John Wiley & Sons.

Weihrich, H., 1982, "The SWOT Matrix– A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, 15(20, 55-66。